



**You have downloaded a document from  
RE-BUŚ  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych

**Author:** Małgorzata Dobrowolska

**Citation style:** Dobrowolska Małgorzata. (2010). Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 229-248). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

*Małgorzata Dobrowolska*

Uniwersytet Śląski

# **ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z PRACY I KOSZTÓW PSYCHOLOGICZNYCH PRACOWNIKÓW TYMCZASOWO ZATRUDNIONYCH**

## **WPROWADZENIE**

Przedmiotem prowadzonych przeze mnie badań były psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w warunkach tymczasowego zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem związku satysfakcji z pracy z kosztami psychologicznymi.

Funkcjonowanie człowieka w pracy rozumiane jest jako podejmowanie decyzji, wykonywanie czynności pracy oraz uzyskiwanie wyników. Wszystkie te trzy elementy występują w każdym rodzaju pracy, ale praca w warunkach tymczasowego zatrudnienia stawia podmiotowi odmienne wymagania w odniesieniu do wspomnianych trzech elementów pracy. W swoich rozważaniach uwagę skoncentrowałam w szczególności na trzecim z wymienionych elementów — wyniku pracy. To właśnie wyniki decydują o satysfakcji z pracy oraz o kosztach, które pojawiają się w związku z jej wykonywaniem. Te trzy elementy aktywności człowieka, zarówno zatrudnionego na stałe, jak i tymczasowo, są obecne w każdym niemal modelu motywacji do pracy. Jednocześnie pojawiają się nowe kategorie opisu i wyjaśniania zachowań ludzkich w procesie pracy, ponieważ zmieniają się warunki zatrudnienia. Tymczasowe zatrudnienie jest jedną z najbardziej charakterystycznych zmian w obecnych czasach w odniesieniu do relacji pracownik — pracodawca.

Satysfakcja z pracy stanowi klasyczny problem psychologii pracy i organizacji, jednakże w badaniach problem ten podjęty został na nowo

w innym ujęciu niż dotychczasowe, w których dominowała zasada technokratycznego podejścia do człowieka jako przedmiotu oddziaływania, a nie podmiotu pracy. Satysfakcja z pracy traktowana była niegdyś głównie jako narzędzie zwiększania wydajności pracy. Natomiast z pozycji psychologii humanistycznej satysfakcja jest rozumiana jako dobrostan jednostki, związany z faktem zatrudnienia (*well-being, happiness*), w którym przeważają: nadzieja, optymizm, spokój, i która traktowana jest jako cel sam w sobie. Problem ten jest stawiany w odpowiedzi na powstające nowe formy organizacji pracy w ramach tak zwanego tymczasowego zatrudnienia. Jest to jedna z największych zmian o charakterze cywilizacyjnym, przekształcająca perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową człowieka.

Szybki rozwój tego rodzaju rozwiązań organizacyjnych w obecnych czasach ma na celu zmniejszenie kosztów pracy i pociąga za sobą radykalną zmianę polityki kadrowej. Wprowadzenie na masową skalę alternatywnych form zatrudnienia sprawia, że funkcjonowanie pracownika poddane jest innemu rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu psychologii pracy, odnoszące się do ludzi zatrudnionych na stałe. Owe opisy opierające się na analizach wypowiedzi pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach pracy, zwanych potocznie etatowymi, tracą w nowych warunkach swoją przydatność.

W niniejszym projekcie badawczym zostały uwzględnione owe dwa czynniki: satysfakcja z pracy i koszty psychologiczne. Jednym z motywów podjęcia tego problemu była chęć wyrównania swoistej asymetrii w badaniach nad zadowoleniem z pracy, pokazanie roli emocji pozytywnych i negatywnych w regulacji zachowania się człowieka wobec pracy. Drugim z nich jest ustalenie związku między poziomem odczuwanych przez człowieka kosztów psychologicznych a poziomem odczuwanej przez niego satysfakcji z pracy.

## TEORIA WŁAŚCIWOŚCI PRACY J.R. HACKMAN & G.R. OLDMAN

Gwałtowna dekompozycja rynku pracy, związana z globalną przemianą systemu gospodarczego w skali poszczególnych krajów i całego świata ma swoje odzwierciedlenie w życiu zawodowym coraz to większej liczby ludzi i wyraźnie wpływa na ich poczucie jakości życia. Musi się więc także zmienić podejście w badaniach nad satysfakcją w odpowiedzi na zmieniające się właściwości pracy nietypowych form zatrudnienia.

Teoria właściwości pracy (HACKMAN, OLDMAN, 1976) wyrosła z badań nad pomiarem cech pracy, które mogły korelować z satysfakcją pracowników. Zgodnie z nią konkretne właściwości pracy stwarzają psychologiczne warunki potrzebne do zwiększenia motywacji, wydajności oraz satysfakcji z pracy, jeśli pracownika cechuje silna potrzeba wzrostu. Pozytywne właściwości pracy sprawiają, że pracownik dobrze wykonując swoją pracę, przeżywa pozytywne emocje. Ta sytuacja sprzyja dalszemu dobremu wykonywaniu zadań, zgodnie z oczekiwaniami, że dobre wyniki pracy doprowadzą do pozytywnych uczuć. Siła indywidualnej motywacji do dobrego wykonywania zadań zależy od potrzeby wzrostu i rozwoju. Im silniejsza ta potrzeba, tym większe znaczenie mają pozytywne uczucia, które powstają podczas dobrego wykonywania pracy. Wyróżniono pięć osiowych właściwości pracy:

1. Różnorodność: wykorzystanie w pracy różnych umiejętności i zdolności. Im więcej wyzwań stwarza praca, tym ma większe znaczenie dla pracownika.
2. Możliwość identyfikacji zadania: całościowy charakter pracy; wytwarzanie całego produktu lub usługi zamiast wytwarzania jedynie części produktu.
3. Ważność zadania: znaczenie, jakie ma praca dla życia i dobrostanu współpracowników lub konsumentów.
4. Autonomia: niezależność pracownika podczas wykonywania i planowania pracy.
5. Sprzężenie zwrotne: informacje otrzymywane przez pracownika o efektywności i jakości wykonywanej pracy.

Ze względu na specyfikę pracy tymczasowej można w niej wskazać wszystkie pokazane właściwości pracy. Teoria ta należy do poznawczych podejść do zjawiska motywacji w perspektywie satysfakcji.

## **SATYSFAKCJA Z PRACY TYMCZASOWEJ — PRZEGLĄD BADAŃ**

Problematyka satysfakcji z pracy nurtuje zarówno badaczy zajmujących się teorią organizacji, jak i praktyków zarządzania, ponieważ uważają oni, że zmienna satysfakcji z pracy pomaga rozumieć zachowania ludzi wykonujących swoje zadania w każdej instytucji czy organizacji.

W definicjach traktuje się satysfakcję z pracy:

- 1) jako stałą dyspozycję (stała tendencja do traktowania przez jednostkę czynności i warunków pracy w określony sposób);

- 2) jako proces przetwarzania informacji społecznych z otoczenia, zapożyczających zaspokojenie potrzeb jednostki;
- 3) jako postawę będącą wynikiem integrowania informacji o tym, co się dzieje w organizacji, a co ma związek z funkcjonowaniem jednostki w roli zawodowej.

Potoczne z kolei rozumienie tego terminu to ogólny stan zadowolenia jednostki, poczucie czegoś pozytywnego, przekonanie, że sprawy związane z pracą w danej firmie idą raczej w dobrym kierunku, a istniejące problemy możliwe są do rozwiązania. Ujmując rzecz jeszcze prościej, jest to dobrostan jednostki związany z faktem zatrudnienia, w którym przeważa nadzieja, optymizm, spokój.

Od czasu, kiedy Barry M. STAW, Nancy E. BELL i John A. CLAUSEN (1986) odkryli powiązanie pomiędzy osobowością dziecka a satysfakcją z pracy w życiu późniejszym, wzrosło zainteresowanie relacjami między usposobieniem jednostki a zadowoleniem z pracy. Chociaż taka literatura miała swoich krytyków, znaczny już obszar badań nad zatrudnieniem tymczasowym sugeruje, że rozbieżność w zadowoleniu z pracy może mieć swe źródła w pomiarach temperamentu. Podczas zgłębiania tej problematyki Timothy A. JUDGE, Edwin A. LOCKE i Cathy C. DURHAM (1997) zaproponowali teorię łączącą „kluczowe oceny” siebie samego z zadowoleniem z pracy tymczasowej. Judge wraz ze swoimi współpracownikami (JUDGE, LOCKE i DURHAM, 1997) zdefiniował kluczowe oceny samego siebie jako fundamentalne oceny, które jednostki czynią co do siebie samych oraz własnej wartości. Do konceptu kluczowych ocen włączono cztery cechy: poczucie własnej godności, samowystarczalność, umiejscowienie kontroli oraz niski poziom neurotyzmu. Testując tę teorię, JUDGE, LOCKE, DURHAM i Abraham N. KLUGER (1998) wykazali, iż jednostki z pozytywnymi ocenami samych siebie oceniały zadowolenie z pracy wyżej niż jednostki z mniej pozytywnymi ocenami siebie samych. Co więcej, Judge oraz jego współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) odkryli, iż relacja między kluczowymi samoocenami a satysfakcją z pracy tymczasowej była uwarunkowana postrzeganiem podstawowych wymogów pracy (zwanych dalej również charakterystyką pracy lub aspektami pracy). Opierając się na odkryciach J. Richarda HACKMANA i Grega OLDMANA (1976), Judge i współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) zauważyli, iż do podstawowych wymogów pracy zalicza się pięć zasadniczych aspektów pracy: tożsamość, różnorodność, informację zwrotną, autonomię i znaczenie. Osoby z pozytywnymi samoocenami oceniały pracę tymczasową wyżej, według tych podstawowych wymiarów, i dlatego też były bardziej zadowolone z pracy.

Chociaż praca Judge’a i jego współpracowników (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) była pierwszym krokiem do wyjaśnienia roli

podstawowych wymogów pracy w relacji pomiędzy osobowością a zadowoleniem z pracy, ich odkrycia są ograniczone ze względu na użycie tylko percepcyjnych miar do opisu pracy. W literaturze fachowej dotyczącej charakterystyki pracy wyjaśnia się, iż miary percepcyjne podstawowych aspektów pracy nie odzwierciedlają dokładnie złożoności pracy (SPECTOR i JEX, 1991). Z badań Judge'a i współpracowników wynika, iż relacja między kluczowymi samoocenami a aspektami pracy może być wynikiem samego procesu percepcyjnego. To znaczy, że jednostki o pozytywnych samoocenach mogą widzieć swoje „posady” jako niosące większe wyzwania, ponieważ jednostki te mają predyspozycje do tego, aby pozytywnie postrzegać wszystkie aspekty swojej pracy. Według tego wyjaśnienia nie ma powiązania między kluczowymi samoocenami a faktycznymi aspektami pracy. Zatem istotne jest zrozumienie roli kluczowych samoocen w zadowoleniu z pracy, aby móc oddzielić postrzegane różnice od faktycznych różnic w samych „posadach”.

Ed DIENER, Randy J. LARSEN i Robert A. EMMONS (1984) kontynuując badania, opisali, że podmiot wyszukuje optymalnych dla siebie sytuacji, kierując się predyspozycjami osobowościowymi. Pozytywnie nastawione jednostki doświadczają bardziej obiektywnie wydarzeń pozytywnych w ich życiu, podczas gdy negatywnie usposobione jednostki doświadczają bardziej negatywnych wydarzeń. Jak zauważył David MANGUSSON (1998, s. 44) „To, jak postrzega siebie jednostka pod względem samooceny (ogólna akceptacja oraz zgoda na samego siebie), odgrywa kluczową rolę w procesie interakcji ze środowiskiem”. Dlatego też postawiono tezę, iż jednostki o pozytywnych kluczowych samoocenach będą bardziej skore do wyboru „posad” o wyższym stopniu wyzwań, ponieważ widzą one potencjał istotnych nagród. Natomiast jednostki charakteryzujące się negatywnym obrazem samych siebie mogą koncentrować się na trudnościach oraz potencjalnie możliwych porażkach podczas wykonywania pracy związanej z wysokimi wyzwaniami i dlatego właśnie będą takowej unikać.

Teoria samoregulacji Alberta Bandury również wyjaśnia związek pomiędzy samooceną a złożonością pracy. Wskazano w niej, iż poglądy jednostki co do własnych umiejętności wykonania danego zadania motywują ją do wykonania zadania lub zniechęcą do tego zadania. BANDURA (1997) stwierdza, iż ludzie unikają czynności oraz środowisk, które ich zdaniem wykraczają poza ich własne umiejętności, ale ochoczo podejmują się czynności lub wybierają takie środowiska, w których ich zdaniem — mówiąc potocznie — dadzą sobie radę. Im silniej postrzegana jest samowystarczalność, tym większe są wybierane wyzwania. Zatem jednostki o pozytywnych samoocenach częściej wybierają złożone prace, ponieważ wierzą w ich własne zdolności do radzenia sobie z wyzwaniami, których taka praca dostarcza. Co więcej, można by również

przyjąć, iż związek pomiędzy kluczowymi samoocenami a poziomem wyzwań w pracy jest pewnego rodzaju regulatorem — procesem, za którego pomocą jednostki o pozytywnych samoocenach zdobywają kontrolę nad ich środowiskiem pracy, jak to zostało zasugerowane w przypadku samowystarczalności (BANDURA, 1997) oraz umiejscowienia kontroli (SPECTOR, 1991).

W badaniach wpływu poczucia własnej godności na poziom trudności obieranych celów Paul E. LEVY i Ann H. BAUMGARDNER (1991) zauważyli, że jednostki o wysokim poczuciu własnej godności wybierają trudniejsze cele. Te odkrycia były konsekwencją prac badawczych Douglasa T. HALLA i Lawrence’a W. FOSTERA (1977), którzy znaleźli powiązanie nie tylko pomiędzy poczuciem własnej godności a celami, ale także pomiędzy poczuciem własnej godności a zaangażowaniem w zadanie.

SPECTOR (1991) zauważył, iż umiejscowienie kontroli jest znacznie bardziej powiązane z osiągnięciem celów oraz z wytrwałością w obliczu porażki. Ponieważ złożoność pracy sugeruje obecność celów stanowiących spore wyzwanie dla jednostek, to odkrycia te są zgodne z zasugerowanym powiązaniem pomiędzy kluczowymi samoocenami a złożonością pracy. Cechy, które tworzą samooceny, powiązano ze sposobem, w jaki jednostki radzą sobie ze skomplikowanymi zadaniami. Na przykład SPECTOR (1991) odnotował, że wysoki poziom lękliwości (jednego z dwóch podstawowych aspektów neurotyzmu) powoduje, iż jednostki odczuwają swoją niekompetencję podczas wykonywania skomplikowanych zadań. Poza tym pokazano, iż zarówno umiejscowienie kontroli, jak i samowystarczalność, wywierają wpływ na radzenie sobie oraz wytrwałość w przypadku występowania przeszkód czy trudności (BANDURA, 1997).

Gail E. HACKET i Nancy E. BETZ (1981) odkryły, iż samowystarczalność jest najważniejszą zmienną w ich modelu wyboru kariery. Chociaż ich badania koncentrowały się na wyborze różnych rodzajów karier przez kobiety i mężczyzn, odkryto, iż bez względu na płeć, samowystarczalność w ramach konkretnego zestawu umiejętności była skorelowana z zainteresowaniem oraz wyborem takich rodzajów karier, które wymagały tego zestawu umiejętności. Zatem wczesne doświadczenia socjalizacji oraz przygotowanie szkolne jednostek o wysokich kluczowych samoocenach może prowadzić do wyboru bardziej skomplikowanych zadań zawodowych.

Wiele prowadzonych badań potwierdziło hipotezę, że to jak postrzegamy aspekty pracy (czyli opis pełnionych funkcji na danym stanowisku, charakterystykę pracy) jest powiązane z usposobieniem podmiotu. Badania wykazały, iż jednostki pozytywnie usposobione oceniają charakterystykę zadania lub pracy jako bardziej wzbogaconą (m.in. BURKE, GEORGE, ROBINSON, WEBSTER, 1988). Potwierdzają też powiązanie pomiędzy osobowością a postrzeganiem aspektów pracy. Wskazują, iż jednostki, które

mają tendencje do doświadczania emocji pozytywnych, reagują pozytywnie na sytuacje mające na celu wywołanie pozytywnego wpływu, podczas gdy jednostki z predyspozycjami do doświadczania negatywnych emocji oraz negatywnych samoocen są mniej skłonne do reagowania pozytywnie na takie sytuacje (LARSEN i KETELAAR, 1991).

Podobnie teoria samopotwierdzenia (*self-verification theory*) (SWANN, STEIN-SEROUSI i GIESLER, 1992) sugeruje, że jednostki weryfikują założenia co do samych siebie przez wybieranie sytuacji, które dostarczą im informacji zwrotnej potwierdzającej ich założenia co do nich samych (*self-concept*). W kontekście pracy Judge oraz jego współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM, 1997) zauważyli, iż jednostki o pozytywnych kluczowych samoocenach mogą wyszukiwać informacji w ich środowisku pracy, które będą prowadzić do pozytywnych konkluzji o ich pracy, podczas gdy jednostki charakteryzujące się negatywną kluczową samooceną mogą koncentrować się na negatywnych aspektach pracy.

Związek pomiędzy postrzeganymi aspektami pracy a złożonością pracy nie jest idealny (SPECTOR i JEX, 1991). Jednakże związek pomiędzy obiektywną a subiektywną charakterystyką pracy (charakterystyka pracy = postrzegane aspekty pracy) jest dość dobrze ugruntowany. FRIED i FERRIS (1995) w swoich analitycznych badaniach zauważyli, że obiektywna i postrzegana charakterystyka pracy są z sobą powiązane. JAMES i JONES (1980, s. 79) znaleźli poparcie dla swojej hipotezy, dowodząc, że złożoność pracy wpływa „naturalnie i pozytywnie na postrzeganie aspektów pracy”. Co więcej, GERHART (1988) zauważył, iż percepcje aspektów pracy są pozytywną funkcją złożoności pracy. Na podstawie tych odkryć zakłada się, że złożoność pracy jest powiązana z postrzeganymi aspektami pracy.

Zgodnie z modelem charakterystyki pracy (HACKAMN i OLDHAM, 1976), wewnętrzny opis pracy wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy przez proces percepcyjny. Specyficzna charakterystyka pracy (np. zróżnicowane umiejętności, znaczenie zadania) prowadzi do takich pozytywnych psychicznych stanów, jak poczucie znaczenia i odpowiedzialności, które z kolei prowadzą do zadowolenia z pracy. Badania wyraźnie podtrzymują potwierdzany związek pomiędzy postrzeganymi aspektami pracy a satysfakcją z pracy.

Chociaż proces przekładania postrzeganych aspektów pracy na satysfakcję z pracy jest procesem percepcyjnym, w modelu charakterystyki pracy zakłada się, że ta percepcja ma źródła w warunkach pracy. Choć niektóre badania wykazały małą relację między złożonością pracy a satysfakcją (SPECTOR i JEX, 1991), to analiza FRIEDA i FERRISA (1995) sugeruje stałą pozytywną relację pomiędzy obiektywnymi miarami aspektów pracy a satysfakcją z pracy. Choć złożoność pracy w mniejszym stopniu



wyjaśnia różnicowanie satysfakcji z pracy, niż można to zaobserwować, biorąc pod uwagę subiektywne miary charakterystyki pracy, to związek był zarówno pozytywny, jak i znaczący we wszystkich badaniach, które Fried i Ferris analizowali.

Judge i współpracownicy (JUDGE, LOCKE, DURHAM i KLUGER, 1998) weryfikowali związek między kluczowymi samoocenami a satysfakcją z pracy tymczasowej. W większości przypadków bezpośredni związek był większy niż związek pośredni. Kluczowe samooceny wywierają wpływ na satysfakcję z pracy przez proces emocjonalnej generalizacji — pozytywne uczucia jednostki o niej samej przekładają się na pozytywny odbiór pracy tymczasowej.

## ZOFII RATAJCZAK KONCEPCJA KOSZTÓW AKTYWNOŚCI CZŁOWIEKA

Zofia RATAJCZAK (1989; 1992) zwraca uwagę na specyficzny aspekt aktywności zaradczej człowieka, a mianowicie na ponoszone w trakcie koszty, które zgodnie z założeniami jej koncepcji stanowią nieodłączny element każdej świadomie podejmowanej przez człowieka aktywności. Autorka wyróżnia dwa rodzaje kosztów: koszty pierwszego stopnia, które określa jako „wydatki” lub nakłady poniesione na sam proces zaradczy, oraz koszty drugiego stopnia, nazywane też metakosztami, będące doznawanymi w trakcie procesu zaradczego przykrościami, związanymi z nieprawidłowościami w jego przebiegu. Owe „straty psychologiczne” odczuwane przez jednostkę i odnoszące się do podejmowanego przez nią działania noszą nazwę kosztów psychologicznych.

Koszty psychologiczne pełnią dwojaką funkcję regulacyjną: zwrotnie wpływają na aktualny przebieg procesu zaradczego, modyfikując go lub zatrzymując, oraz modyfikują przyszłe zachowania zaradcze, tworząc schemat, styl radzenia sobie jednostki. Głównym kryterium regulacyjnym w obydwu przypadkach jest stopień wyczerpania się zasobów. Im więcej energii zużyto, tym ponoszone koszty radzenia sobie będą wyższe. Pojawienie się kosztów chroni jednostkę przed całkowitym wyczerpaniem i załamaniem się jej kompetencji zaradczych.

Bilans zysków i strat, ocena ilości posiadanych zasobów oraz ważność celu stanowią kluczowe elementy tworzące plan zachowań zaradczych jednostki w konkretnej sytuacji trudnej. Jeżeli jednostka wyciągnie właściwe wnioski z oceny podejmowanych przez siebie działań, to wtedy koszty, które w ich wyniku poniosła, mają pozytywny aspekt regulacyjny i stanowią motywację do dalszego doskonalenia i wzbogacania potencjału zarad-

czego. Jeżeli zaś ich nie wyciąga, to psychologiczne koszty jej aktywności mają charakter negatywny, destruktywny i prowadzą do bezradności.

Koncepcja Z. Ratajczak jako precyzująca rolę kosztów psychologicznych w radzeniu sobie ze stresem może być jedną z teoretycznych podstaw do rozumienia funkcjonowania pracowników tymczasowych.

## **TREŚĆ KOSZTÓW PSYCHOLOGICZNYCH W TYMCZASOWYCH FORMACH ZATRUDNIENIA**

Koszty psychologiczne są przykrymi negatywnymi emocjami, jakie jednostka odczuwa, nie akceptując rozbieżności między oczekiwaniami a rzeczywistością. Koszty stanowią skutek rozbieżności oraz działań, których celem jest redukcja tej rozbieżności (RATAJCZAK, 1992). Koszty psychologiczne mogą być efektem działań, czyli tak zwanych metakosztów, inaczej: kosztów powstających w warunkach radzenia sobie z kosztami rozbieżności. Są to koszty drugiego rzędu lub stres drugiego rzędu (stres stresu). W związku z tym, że nie mogę w tym miejscu przywołać żadnych wyników badań prowadzonych na populacji pracowników tymczasowych w odniesieniu do ponoszonych przez nich kosztów psychologicznych, ograniczę się do zaproponowania ich rozumienia w warunkach tymczasowego zatrudnienia.

Działania podejmowane w celu zlikwidowania sytuacji stresowej, w tym zagrożenia, mogą wywoływać negatywne stany emocjonalne, dyskomforty psychiczne, ponieważ jednostka może nie akceptować tego, co robi. Owe nieakceptowane działania, jak to określiła RATAJCZAK (1992) „extra wydatki” — mogą być przez jednostkę różnie oceniane i mamy wówczas do czynienia z różnymi treściami kosztów psychologicznych. Jednostka może oceniać je:

- jako nadmierne, na przykład wymagane przez innych i odczuwane jako niesprawiedliwe i krzywdzące; wówczas treścią dyskomfortu psychicznego jest poczucie krzywdy;
- jako zbędne, niepotrzebne, próżne, bez których można by się obejść; wówczas treścią dyskomfortu jest poczucie winy;
- jako nieprzynoszące spodziewanych rezultatów; wówczas treścią dyskomfortu psychicznego jest rozczarowanie, niespełniona nadzieja;
- jako niezgodne z normą społeczną i wymagające wystawiania się na osąd publiczny („bycia uczciwym”, „zachowania twarzy”); wówczas treścią dyskomfortu jest poczucie wstydu.

Inaczej rzecz ujmując, koszty psychologiczne są nieprzyjemnymi, negatywnymi odczuciami — przykrościami towarzyszącymi ludzkiej aktywności. Owe przykrości (dyskomforty) mogą pojawiać się w trakcie działania oraz po jego zakończeniu jako pewnego rodzaju refleksja obciążona emocjami negatywnymi (RATAJCZAK, 1989). Przykrości te są wynikiem oceny działania, które jest radzeniem sobie w sytuacji stresu. Ocena ta polega na porównywaniu rzeczywistego działania z jego modelem, który znajduje się w umyśle jednostki. Mówiąc inaczej, jednostka porównuje własne działanie zaradcze z jego wyobrażeniem i na tej podstawie je ocenia. Ogólnie, jednostka ocenia własne działanie ze względu na sensowność, skuteczność, ekonomiczność, bezpieczeństwo oraz etyczność.

Jednostka oceni swoje działania zaradcze:

- jako niesensowne, wówczas gdy podejmuje działanie „z góry skazane na niepowodzenie”, na przykład w kontekście pracy tymczasowej: pracuje na stanowisku, na które nie ma etatowego popytu; stara się zostać w organizacji, której nie stać na wykupienie pracownika z agencji pracy tymczasowej,
- jako nieskuteczne wtedy, kiedy walczy o utrzymanie zbędnego dla organizacji stanowiska,
- jako nieekonomiczne w przypadku, kiedy działanie jest skuteczne, prowadzi do zamierzonych efektów, ale są one osiągnięte nadmiernym kosztem, na przykład konieczność podjęcia w ciągu 2 godzin decyzji o zaangażowaniu się w daną pracę może być okupiona relatywnie dużymi zmianami w harmonogramie, ograniczeniem kontaktów z rodziną, lub sytuacja, gdy praca wiąże się z wykonywaniem tzw. *junk job*,
- jako niebezpieczne wówczas, gdy narażają one na utratę cenionej przez człowieka wartości, na przykład zdrowia, pozycji społecznej; takimi aspektami w pracy tymczasowej może być stygmatyzacja pracowników tymczasowych czy względnie wysoka częstotliwość zrywania relacji interpersonalnych,
- jako nieetyczne w momencie, w którym działanie jest niezgodne z normami społecznymi i moralnymi, na przykład prozaiczny dylemat — czy oszczędzać papier ksero i gasić światło w organizacji, skoro jest się tylko przez tydzień jej pracownikiem?

Jeśli jednostka uzna, że jej działanie zaradcze wykazało braki w którymś z wymienionych aspektów, doznaje wtedy przykrości, która dalej jest poddawana obróbce poznawczej. Przykrości te mogą być traktowane przez nią po pierwsze — jako informacje zwrotne o tym: jaka jest skuteczność działania, inaczej jako wskazówki dotyczące tego, jak zoptymalizować owo działanie (np. poprzez zmniejszenie pewnych nakładów). Wówczas przykrości te służą do doskonalenia działania w myśl zasady: „uczymy się

na błędach” (RATAJCZAK, 1992); po drugie — w wypadku, kiedy jednostka ocenia owe przykrości jako zbędne, szkodliwe, niekonieczne — przeżywa koszty psychologiczne we właściwym znaczeniu tego słowa albo „koszty drugiego stopnia”. Właśnie wówczas może doświadczyć ona poczucia krzywdy, rozczarowania, poczucia winy i wstydu. Można powiedzieć, że w pierwszym przypadku owe przykrości, dyskomforty są wskazówkami, pewnego rodzaju błędami w procesie uczenia się, z kolei w drugim — karą za podjęte działanie.

Warto zatem zaznaczyć, iż koszty psychologiczne są zarówno procesem oceny ze względu na kryteria: sensowności, skuteczności, ekonomiczności, bezpieczeństwa oraz etyczności, jak i efektem tej oceny. Koszty psychologiczne stanowią ważny regulator ludzkiego działania. Małe koszty przyczyniają się do zmniejszenia stresu ekonomicznego oraz zwiększenia skuteczności działania (cykl pozytywny), natomiast duże koszty psychologiczne przyczyniają się do zwiększenia stresu oraz zmniejszenia skuteczności i tak dalej, co jest cyklem negatywnym. Cykl negatywny może doprowadzić do poczucia alienacji, cykl pozytywny zaś — do poczucia podmiotowości.

## **CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ**

Badaniami objętych zostało 300 pracowników tymczasowych z terenu całej Polski. Próba miała charakter kwotowy. Kryterium doboru próby to treść wykonywanej pracy. Przez treść wykonywanej pracy rozumiano czynności wymagające albo niewymagające specjalistycznych kwalifikacji. Rozkład próby badawczej ze względu na treść wykonywanej pracy został opracowany na podstawie danych z „Raportu z działalności agencji zatrudnienia w 2003 roku” Ministerstwa Gospodarki i Pracy, gdzie 17% (51 badanych) to pracownicy nisko wykwalifikowani, 16% (48 badanych) — specjaliści, 12% (36 badanych) — pracownicy przemysłu precyzyjnego, 9% (27 badanych) — kadra kierownicza, 7% (21 badanych) — pomoc techniczna, 6% (18 badanych) — pracownicy sprzedaży, 21% (63 badanych) — personel administracyjno-biurowy, 12% (36 badanych) — pracownicy usług.

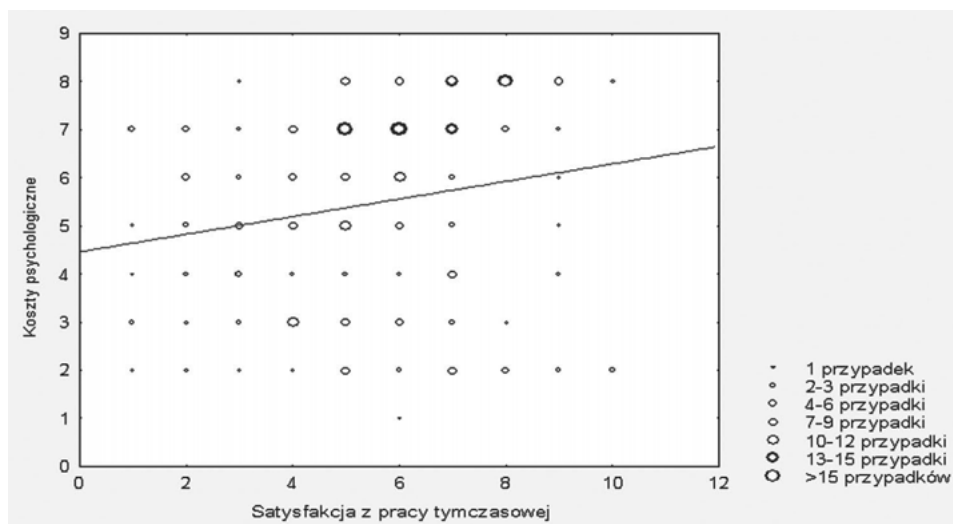
Nieco ponad połowę osób badanych stanowiły kobiety. Prawie co drugi badany był w wieku od 21 do 25 lat. Ponad 4 na 10 badanych legitymowało się wykształceniem średnim. Mniej więcej tyle samo osób — wyższym zawodowym albo magisterskim. Kategorie zawodowe, czyli treść wykonywanej pracy, były rozproszone według założenia doboru

próby. Co piąty uczestnik badań kierowany był do pracy administracyjnej. Także co piąty badany należał do kategorii specjalistów albo kierowników. Niewiele mniej osób stanowiło kadrę nisko wykwalifikowaną. 12% badanych pracowało w usługach. Tyle samo respondentów było oddelegowanych do firm przemysłu precyzyjnego. Prawie 70% badanych było stanu wolnego. Co czwarty uczestnik próby pozostawał w związku małżeńskim. Zdecydowana większość uczestników badań — ponad 3/4 — nie posiadała dzieci. 12% respondentów miała 1 dziecko. 56% próby rekrutowało się z dużych miast, a prawie 31% — z małych. Prawie 4 na 5 badanych pracowało do tej pory w jednej agencji pracy tymczasowej. Ponad połowa uczestników badań do tej pory została oddelegowana do jednego pracodawcy, co dziesiąty — do dwóch. W Polsce pracuje blisko 40 tys. osób zatrudnionych w pracy tymczasowej. Oznacza to, że próba 300 osób jest wyznaczona dla poziomu ufności 0,90 i zakłada się w niej błąd szacunku rzędu 4,7%.

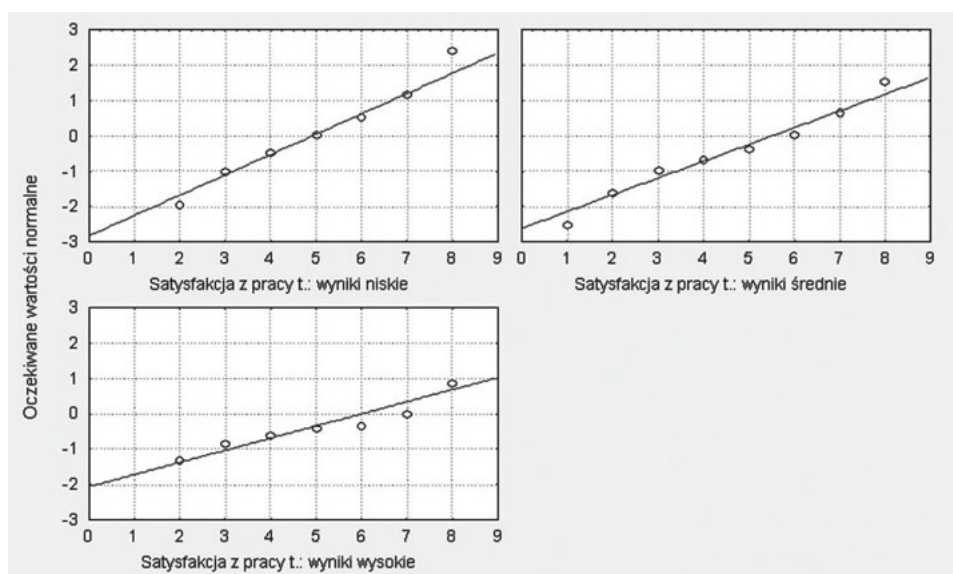
Podsumowując, z analizy próby badawczej złożonej z pracowników tymczasowych wynika, że byli oni raczej młodzi, mieli krótszy niż pięcioletni okres zatrudnienia w agencji pracy tymczasowej, a większość z nich stanowiły kobiety. Tak więc próba badawcza jako całość pasuje do opisu Stanleya D. NOLLENA (1996) „przeciętnego europejskiego pracownika tymczasowego”.

## **ZWIĄZEK MIĘDZY SATYSFAKCJĄ Z PRACY TYMCZASOWEJ A KOSZTAMI PSYCHOLOGICZNYMI — DYSKUSJA WYNIKÓW I WNIOSKI**

Dowiedziano związku między satysfakcją z pracy a kosztami psychologicznymi. Okazuje się, że im wyższe wyniki w skali satysfakcji z pracy, tym większe odczuwane koszty psychologiczne. Odrzucono hipotezę, która zakładała relację odwrotnie proporcjonalną. Poniżej przedstawiono procedurę weryfikacji hipotezy. W celu weryfikacji hipotezy nie można zastosować analizy regresji. Rozkład wyników zmiennej niezależnej i zależnej nie tworzy graficznej formy funkcji — porównaj rysunek 1. Na podstawie skategoryzowanych wykresów zmiennej zależnej można podjąć decyzję o zastosowaniu modelu ANOVA. Rozkłady zmiennej zależnej w skategoryzowanych grupach są normalne — porównaj rysunek 2. Średnie kosztów psychologicznych według „satysfakcji z pracy tymczasowej” przedstawia rysunek 3.

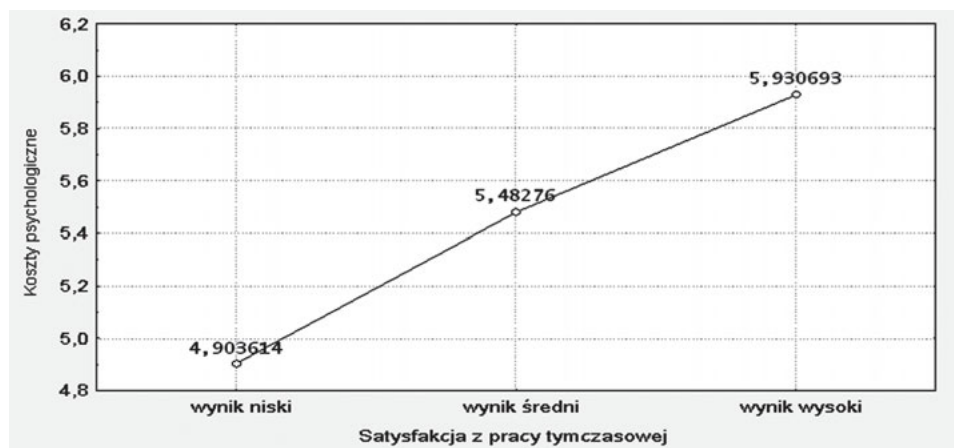


Rys. 1. Rozkład wyników dla zmiennych „satisfacción con el trabajo temporal” i „costos psicológicos”



Rys. 2. Skategoryzowany normalny wykres dla zmiennej „costos psicológicos”

Głównym celem przeprowadzonych badań była psychologiczna analiza funkcjonowania człowieka w warunkach pracy tymczasowej, a w szczególności próba odpowiedzi na pytanie: Jaki jest związek między satysfakcją z pracy tymczasowej a kosztami psychologicznymi? W wyniku analiz



Rys. 3. „Koszty psychiczne” według „satysfakcji z pracy tymczasowej” — wykres średnich

Tabela 1

#### Test Levene’a jednorodności wariancji

MS — efekt	MS — błąd	F	Poziom p	Czy można zastosować model ANOVA?	Wniosek
14,64673	0,963599	15,20003	0,000001	Nie, bo $p \leq 0,1$	Należy przystąpić do testu U Manna—Whitneya

Tabela 2

Test U Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychicznymi”; efekt: niskie — średnie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		U	Z	Poziom p	Czy różnice są istotne?
wyniki niskie	wyniki średnie				
7 300,000	12 600,00	3 814,000	-2,49636	0,012552	Tak, bo $p \leq 0,05$

Tabela 3

Test U Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychicznymi”; efekt: niskie — wysokie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		U	Z	Poziom p	Czy różnice są istotne?
wyniki niskie	wyniki wysokie				
6 272,500	10 747,50	2 786,500	-3,90824	0,000093	Tak, bo $p \leq 0,05$

Tabela 4

Test *U* Manna — Whitneya na istotność związku między „satysfakcją z pracy” a „kosztami psychologicznymi”; efekt: średnie — wysokie wyniki skali satysfakcji

Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	Poziom <i>p</i>	Czy różnice są istotne?
wyniki średnie	wyniki wysokie				
11 457,00	12 196,00	4 671,000	-2,57290	0,010089	Tak, bo $p \leq 0,05$

(por. tab. 1, 2, 3, 4)<sup>1</sup> stwierdzono następującą, paradoksalną — jak się wydaje — prawidłowość. Wykazano wpływ zmiennej „satysfakcja z pracy” na zmienną „koszty psychologiczne”. Okazało się, że im większa satysfakcja z pracy tymczasowej, tym większe są odczuwane koszty psychologiczne. Związek między zmiennymi jest prostoliniowy, a funkcja rosnąca. Tymczasem badając relację odwrotną — wpływ kosztów psychologicznych na satysfakcję z pracy — wykazano związek krzywoliniowy. Funkcja przyjmuje kształt hiperboli z gałęziami skierowanymi w górę. Tym samym można powiedzieć, że osoby ponoszące niskie i wysokie koszty psychologiczne, odczuwają wysoką satysfakcję z pracy. Osoby ponoszące przeciętne koszty odczuwają niską satysfakcję. Zauważono także, że osoby ponoszące wysokie koszty są istotnie bardziej usatysfakcjonowane niż osoby ponoszące niskie koszty. W tym zakresie wyniki przypominają rezultaty analiz wpływu satysfakcji na koszty psychologiczne. Wykazana niejednoznaczność wyników wymaga dalszych badań dotyczących relacji między satysfakcją z pracy a kosztami psychologicznymi.

Jakkolwiek, związek ten opisywany jest zarówno w literaturze psychologii społecznej z zakresu wywierania wpływu na innych ludzi jako efekt tak zwanej inicjacji, związanej z wysiłkiem, który będąc kosztem psychologicznym jednostki, paradoksalnie może wpływać na percepcję poczucia cenności doświadczanych zdarzeń. Szeroko pojęta psychologia sukcesu B. TRACY (2005) wyjaśniająca zachowania menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw wyraźnie wskazuje na nietypowy dla samego konstruktu satysfakcji z pracy związek z kosztami psychologicznymi, które takową satysfakcję warunkują.

Lyman W. PORTER i Edward E. LAWLER (1967) równie radykalnie wyjaśniali już w latach sześćdziesiątych XX wieku związek satysfakcji z pracy z produktywnością, twierdząc, że nie satysfakcja jest przyczyną wydajności pracy, ale odwrotnie — wydajność jest przyczyną zadowolenia z pracy. Przeżywanie dyskomfortów w pracy związanych z wysiłkiem, dobre

<sup>1</sup> *MS* — efekt międzygrupowy, *p* — prawdopodobieństwo, *F* — test *F* analizy wariancji, *MS* — błąd — źródło błędu — analogicznie w kolejnych tabelach, *U* — współczynnik prawdopodobieństwa



wykonywanie zadań i naturalnie sukcesy w pracy mogą prowadzić do nagród, które przyczyniają się do doświadczania satysfakcji z pracy. Satysfakcja w tym rozumieniu jest bowiem skutkiem zaspokajania potrzeb i jeśli praca zaspokaja na przykład potrzebę osiągnięć, to tym samym stymuluje pracownika do lepszego wykonywania zadań.

Gdyby podjąć próbę analizowania satysfakcji z pracy z perspektywy regulatora zachowania się ludzi w organizacjach, mogłoby się okazać, że ogranicza ona zmienność sfery motywacyjnej (hamuje na przykład nadmierne oczekiwania, moderuje roszczenia); stabilizuje procesy decyzyjne jednostki, utrwala standardy zachowań; hamuje ekspansywność zachowań pracownika. Natomiast w sytuacjach wymagających gwałtownych zmian i niezwłocznej mobilizacji wysiłku osoby zadowolone mogą wybierać nie tak zwane strategie walki, ale oportunistycznie strategie obronne. Jest więc satysfakcja dobrym regulatorem zachowań ludzkich, gdy organizacja znajduje się w optymalnych warunkach działania, ma zapewniony stan równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Gdy jednak pojawiają się sygnały zagrożeń, to jest takie zmiany, które destabilizują relacje między organizacją a otoczeniem lub destabilizują wewnętrzne związki interpersonalne (co niewątpliwie występuje w sytuacji peryferyjnego zatrudnienia — w tym przypadku pojawiania się pracowników tymczasowych w organizacji), wówczas satysfakcja z pracy może być negatywnym zjawiskiem hamującym adekwatną reakcję behawioralną. Zamiast prewencji lub walki z zagrożeniem mogą się pojawić tendencje zachowawcze zmierzające do obrony *status quo*. Wówczas zaradność w podejmowaniu działań trudnych, odważnych, a nawet ryzykownych, która pozwala wznieść się na wyższy szczebel efektywnego funkcjonowania, jest okupiona niedogodnościami i dyskomfortem. Są to więc swoiste koszty psychologiczne takiego uczestnictwa. Mają one związek z satysfakcją, ale jest to satysfakcja wyższego rzędu, nierzadko odroczone w czasie, a więc poczucie dalekie od sprzyjania stagnacji i poszukiwania minimalnych wymagań.

Jeśliby odnieść wskazane zjawisko do specyfiki zatrudnienia tymczasowego, które w swojej naturze ma zmienność miejsca pracy, a co się z tym wiąże — cykliczne zachwiania równowagi między jednostką a organizacją oraz destabilizację relacji zawodowych, satysfakcja z pracy okupiona owymi dyskomfortami pracy mogłaby stanowić satysfakcję z zaradności własnej jednostki, działającej sprawnie w trudnych warunkach.

Opierając się na analizie prezentowanych wyników surowych, z której w przypadku zmiennej satysfakcji z pracy wynika, że w badanej populacji pracowników tymczasowych dominują wyższe wyniki aniżeli średnie, można stwierdzić z wysokim prawdopodobieństwem (na podstawie skośności — przesuniętego wykresu w prawo), że praca w warunkach tymczasowych jest związana z odczuwaniem satysfakcji. Najwyższy poziom

satysfakcji stwierdzono w przypadku podskali satysfakcji z rozwoju społecznego, najniższy w skali pewności zatrudnienia i satysfakcji z wynagrodzenia, co oddaje specyfikę pracy tymczasowej, gdzie cechą charakterystyczną jest zrywalność relacji interpersonalnych, względnie krótkie i określone ramy czasowe kontraktu oraz ze względu na pobieraną marżę agencji pośredniczącej w zatrudnieniu — stosunkowo niskie zarobki.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieje związek między satysfakcją z pracy i kosztami psychologicznymi w warunkach zatrudnienia tymczasowego: im większa satysfakcja z pracy tymczasowej, tym większe koszty psychologiczne.

## ZAKOŃCZENIE

Zgromadzony w niniejszym opracowaniu materiał badawczy pozwolił sformułować wnioski dotyczące psychologicznych uwarunkowań zachowania się ludzi wykonujących pracę na zasadzie zatrudnienia tymczasowego, a przede wszystkim określenia satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych oraz ich wzajemnego związku.

Podjęte badania miały charakter eksploracyjny. Dotyczyły nowej dziedziny wiedzy na temat funkcjonowania człowieka w nowych warunkach pracy i przyczyniły się do lepszego zrozumienia mechanizmów regulacyjnych funkcjonowania człowieka w tych warunkach pracy. Ich cechą wyróżniającą jest owa tymczasowość, wpływająca na wszystkie aspekty pracy, a mianowicie „tymczasowo” wykonywany zawód, „tymczasowe” relacje zawodowe, „tymczasowe” strony kontraktu, status „tymczasowego” pracownika itp. Zmienia to zupełnie perspektywę patrzenia na przyszłość zawodową człowieka i jego dalsze funkcjonowanie, odmienne od zatrudnienia stałego.

Tymczasowa forma zatrudnienia staje się w obecnych czasach coraz bardziej popularna. Wynika to z istotnych zmian wymagań rynku pracy i zmian w charakterze samej pracy. Jednakże, moim zdaniem, nigdy nie zastąpi i nie wyeliminuje ona tęsknoty człowieka za uzyskaniem pracy stałej. Praca tymczasowa jest jej uzupełnieniem, inną, niekoniecznie gorszą formą zatrudnienia czy zarabkowania dla wybranych grup pracowników. Wiąże się bowiem z nowym stylem pracy i funkcjonowania na rynku. Pozostając więc jednym z narzędzi walki z bezrobociem, jest jedynie alternatywną możliwością wobec uzyskania pracy stałej. Może być ona także dobrą formą pracy na pewnym etapie życia człowieka, co opisane zostało przez NOLLENA (1996) w charakterystyce „przeciętnego pracownika tym-

czasowego” i widoczne jest również w moich badaniach (porównaj dane demograficzne próby badawczej — młodzi ludzie z krótkim stażem pracy). Naturalne bowiem dążenie podmiotu do stabilizacji z założenia sytuuje się w opozycji do tymczasowego zarobkowania. Nie wiadomo jednak, czy praca tymczasowa byłaby optymalnym rozwiązaniem również dla ludzi w tak zwanym późnym wieku produkcyjnym i emerytalnym, tym bardziej że badania socjologiczne wskazują na fakt silnej stygmatyzacji pracy tymczasowej jako argumentu na „nieudolność” jednostki w znalezieniu sobie pracy stałej.

Szybki rozwój elastycznych rozwiązań organizacyjnych mający na celu głównie zmniejszenie kosztów pracy, pociąga jednak za sobą zmianę polityki kadrowej i wymusza zatrudnianie pracowników w innych niż tradycyjna formach zatrudnienia. Funkcjonowanie pracownika tymczasowego poddane jest więc innym rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu psychologii pracy. Owe opisy opierają się na analizach pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach pracy, zwanych potocznie etatowymi, i tracą w nowych warunkach swoją przydatność. Wątpliwość budzi bowiem każdy z obszarów szeroko pojętej psychologii pracy: od poradnictwa zawodowego, które dotychczas skoncentrowane było wokół diagnostyki predyspozycji zawodowych, z pominięciem diagnozy pod kątem predyspozycji do form zatrudnienia odpowiednich dla podmiotu, przez funkcje i — co się z tym wiąże — instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, które wydają się całkowicie nieadekwatne do nowych form zatrudnienia (brak skutecznych systemów ocen pracowniczych, systemów motywacyjnych itd.), po kwestie wypalenia zawodowego, dotąd w ogóle niepodejmowane w odniesieniu do nietradycyjnych form pracy.

Stwierdzono liniową zależność pomiędzy satysfakcją z pracy tymczasowej i kosztami psychologicznymi. Te dwa mechanizmy — satysfakcja z pracy i koszty w niej ponoszone, czyli komfort i dyskomfort — mogą odgrywać w warunkach zatrudnienia tymczasowego pozytywną rolę, co więcej — są z sobą nierozzerwalnie splecione. Stwierdzenie to być może przyczyni się do obalenia mitu praktyków zarządzania o istnieniu negatywnej roli ponoszonych kosztów psychologicznych w pracy. Mimo że w wyniku analiz stwierdzono, iż związek między zmiennymi jest prostoliniowy — funkcja jest rosnąca, uważam, że tak, jak istnieje granica ludzkiej odporności, istnieje również granica związku tych dwóch zmiennych, które nie mogą wzrastać z nieskończoność. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że po przekroczeniu pewnych wartości, w szczególności zmiennej kosztów psychologicznych, wykres ten stanie się krzywoliniowy („U” odwrócone, podobnie jak prawo Yerkesa — Dodsona).

## BIBLIOGRAFIA

- BANDURA A., 1977: *Notes On the Concept of Commitment*. "American Journal of Sociology", No 66, s. 32—42.
- BRIEF A., BURKE M., GEORGE J., ROBINSON B., WEBSTER J., 1988: *Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?* "Journal of Applied Psychology", No 73, s. 193—198.
- BROSCHAK J.P., DAVIS-BLAKE A., 1998: *The Divergence of Macro-Structure and Micro-Dynamics: The Effects of Contingent Work and Outsourcing of Workplace Dynamics*. San Diego.
- BUCHANAN B., 1974: *Building Organizational Commitment: The Socialization Managers in Work Organization*. "Administrative Science Quarterly", No 19, s. 533—546.
- DAVIS-BLAKE A., UZZI B., 1993: *Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors*. "Administrative Science Quarterly", No 38, s. 195—223.
- DAVIS-BLAKE A., WALLER M.J., AMMETER T.P., 1995: *The Effects of Temporary Worker Use on Commitment and Satisfaction of Permanent Employees in Small Firms*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Vancouver.
- DIENER E., LARSEN R.J., EMMONS R.A., 1984: *Person & Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence Response Models*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 47, s. 580—592.
- DIENER E., SUH E.M., LUCAS R.E., SMITH H.L., 1999: *Subjective Well-being: Three Decades of Process*. "Psychological Bulletin", No 125, s. 276—302.
- ELLINGSON J.E., GRUYS M.L., SACKETT P.R., 1998: *Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees*. "Journal of Applied Psychology", No 83, s. 913—921.
- FERRIS R.G., WITT L.A., HOCHWARTER W.W., 2001: *Interaction of Social Skill and General mental ability on job performance and salary*. "Journal of Applied Psychology", Vol. 86, No 6, 1075—1082.
- FRIED Y., FERRIS R.G., 1995: *'Supervisors' Role Conflict and Role Ambiguity: Differential Relations with Performance Ratings of Subordinates and the Moderating Effect of Screening Ability*. "Journal of Applied Psychology", No 80, s. 282—291.
- GELLER P.A., HOBFOLL S.E., 1994: *Gender Differences in Job Stress, Tedium, and Social Support in the Workplace*. "Journal of Social and Personality Relationships", No 11, s. 555—572.
- GERHART B.A., 1985: *Sources of Variance in Perceptions of Job Complexity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Madison.
- GERHART B.A., 1987: *How Important are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs*. "Journal of Applied Psychology", No 72, s. 366—373.
- GERHART B.A., 1988: *Sources of Variance in Incumbent Perceptions of Job Complexity*. "Journal of Applied Psychology", No 73, s. 154—162.
- HACKETT G., BETZ N.E., 1981: *A self-efficacy Approach to the Career Development of Women*. "Journal of Vocational Behavior", No 18, s. 326—339.
- HACKMAN J.R., OLDHAM G.R., 1976: *Motivation through the Design of Work: Test of Theory*. "Organizational Behavior and Human Performance", No 16, s. 250—279.
- HALL D.T., FOSTER L.W., 1977: *A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance, and Attitudes*. "Academy of Management Journal", No 20, s. 282—290.

- HALL D.T., PARKER V.A., 1993: *The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity*. "Organizational Dynamics", No 22, s. 5—18.
- HALL T., 1993: *The New Career Contract: Alternative Career Paths. The Fourth German Business Congress*. Cologne.
- HAUSSER D., 1980: *The Impact of Flexitime on Organizational Functions: A Field Study*. Washington, DC.
- JUDGE T.A., BONO J.E., LOCKE E.A., 2000: *Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics*. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No 2, s. 237—249.
- JUDGE T.A., LOCKE E.A., DURHAM C.C., 1997: *The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach*. "Research in Organizational Behavior", No 19, s. 151—188.
- JUDGE T.A., LOCKE E.A., DURHAM C.C., KLUGER A.N., 1998: *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*. "Journal of Applied Psychology", No 83, s. 17—34.
- KRYŃSKA E., 2001: *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i Unii Europejskiej*. „Gospodarka Narodowa”, nr 1, s. 74—75.
- LARSEN R.J., KETELAAR T., 1991: *Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 61, s. 132—140.
- LEVY P.E., BAUMGARDNER A.H., 1991: *Effects of Self-esteem and Gender on Goal Choice*. "Journal of Organizational Behavior", No 12, s. 529—541.
- MACHOL-ZAJDA L. (red.), 2001: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*. Warszawa.
- MAGNUSSON D., 1998: *The Logic and Implications of a Person-oriented Approach*. In: *Methods and Models for Studying the Individual*. Eds.: R.B. CAIRNS, L.R. BERGMAN, J. KAGAN. California: Sage, s. 33—64.
- NOLLEN S.D. 1996: *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York.
- PORTER L.W., LAWLER E.E., 1967: *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. „Industrial Relations”, No 7, s. 20—28.
- RATAJCZAK Z. (red.), 1989: *Psychologiczne koszty aktywności człowieka*. Katowice.
- RATAJCZAK Z., 1992: *Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia funkcjonowania człowieka w środowisku pracy*. W: „Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy”. T. 10 (19). Red. Z. RATAJCZAK. Katowice.
- SPECTOR P.E., JEX S.M., 1991: *Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health*. "Journal of Applied Psychology", No 76, s. 46—53.
- STAW B.M., BELL N.E., CLAUSEN J.A., 1986: *The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test*. "Administrative Science Quarterly", No 31, s. 56—77.
- SWANN W.B., Jr., STEIN-SEROUSSI A., GIESLER R.B., 1992: *Why People Self-verify*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 62, s. 392—401.